

## **A MUDANÇA E O DESPORTO EM MACAU**

### **1. INTRODUÇÃO**

Macau tem vivido, intensamente, os últimos anos, com os olhos postos numa mudança histórica importante, agendada para 20 de Dezembro de 1999. Referimo-nos à mudança de administração e do poder político, que será transferido de Portugal, para a República Popular da China, por força do acordo internacional assinado entre estes dois países.

Toda a vida e actividade de Macau tem reflectido, nos últimos dez anos, a preparação para esta importante mudança, que tem provocado modificações radicais neste pequeno espaço geográfico.

Por outro lado, apesar de Macau se situar num contexto de mudança, ou talvez por isso mesmo, é necessário olharmos para o futuro e tentarmos descobrir aquilo que os dirigentes desportivos deste Território pretendem que a organização do desporto de Macau e as Associações que dirigem sejam no futuro. É necessário descobrir quais os objectivos considerados preferíveis pelo consenso comum. Ou seja, utilizando as palavras de Pires (1989, p.5): "É necessário termos a ousadia de olharmos para o futuro e tentarmos descobrir as tendências que se esboçam na sua organização e consolidação."

A ausência de estudos sistematizados do desporto, em Macau, e o interesse particular que o tema nos desperta, levou-nos, recentemente, a efectuar um estudo na área da mudança no desporto, em Macau. Ao efectuá-lo, estávamos conscientes de que o modelo de organização do desporto de Macau obedece, como em outros sectores da vida pública e social, a especificidades próprias do Território, que têm a ver, no nosso entender e entre outras causas, com o espaço geográfico exíguo (21 km<sup>2</sup>), a existência dominante de três grupos sócio-culturais distintos e a assinatura da Declaração Conjunta Luso-Chinesa.

O estudo efectuado teve três objectivos. No entanto, neste Congresso, iremos abordar apenas aquele que se refere às questões da mudança em Macau.

### **2. AS ORGANIZAÇÕES E O DESPORTO**

Atendendo a que iremos empregar várias vezes o termo organização, o qual, em português, pode adquirir três significados diferentes, importa esclarecer aqui em que dimensão o empregamos.

Começamos por dizer que, nesta intervenção, entendemos organização como sendo uma entidade. Existem vários autores que nos proporcionam outras tantas definições de organização. Duma forma geral podemos dizer que todos eles são unânimes em entenderem as organizações como entidades sociais estruturadas, com o propósito de alcançarem objectivos comuns, existindo uma distinção, ou fronteira perfeita, entre os que são membros de uma organização e os que não o são. É assim que, neste trabalho, entendemos as organizações.

Torna-se já um lugar comum afirmar que o mundo de hoje é composto e dominado por organizações. A sua importância nas sociedades actuais cresce em ritmo acelerado, à medida que nos aproximamos do século XXI, tornando-se difícil escaparmos a elas no nosso dia a dia, quer na vida pública, quer na vida privada. Etzioni (1980) vê as organizações modernas como as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social que se conhecem.

Sendo o desporto um importante fenómeno social, no mundo de hoje, torna-se, pois, relevante e necessário a compreensão e o estudo sistemático das organizações que o compõem, no sentido de que elas nos sirvam, quer como trabalhadores, quer como consumidores e como cidadãos. Mintzberg (1989 : p.336), afirma ser necessário gerir as organizações de modo a que a nossa sociedade possa ser gerível.

### 3. A MUDANÇA EM MACAU: INFERÊNCIAS PARA O DESPORTO LOCAL

Mas as organizações vão mudando ao longo do seu tempo de existência, no sentido de se adaptarem às mudanças do meio envolvente em que operam e às inovações tecnológicas na sua esfera de acção, num esforço constante para se manterem vivas.

Hoje em dia este tipo de mudanças é cada vez mais frequente. Na verdade, o final deste século caracteriza-se por mudanças profundas a nível mundial, tanto políticas como sociais, processadas a um ritmo surpreendente, onde, utilizando as palavras de Toffler (1970: p. 450), "o ano que vem está mais próximo de nós, do que o mês seguinte estava numa era menos frenética".

Prever o futuro hoje e planear nesse sentido não é tarefa fácil. Por muitos planos que se façam, o futuro acaba sempre por ser algo incerto. Esta observação torna-se particularmente pertinente na região do Delta do Rio das Pérolas, à qual Macau pertence, onde a mudança é um facto inequívoco, tornando-se mesmo, por vezes, difícil visionar o futuro próximo. No entanto, é necessário ser-se ousado e correr o risco de perscrutar esse futuro.

É necessário agarrarmos o futuro se não quisermos ser agarrados por ele, navegar, ao invés de flutuar ao sabor da maré, saber exactamente para onde se quer ir, ao invés de se correr, cegamente, em direcção ao futuro. No entanto, para que o resultado seja eficaz, esta navegação tem de ser inteligente e flexível, permitindo correcções à rota traçada inicialmente. Por outras palavras, é necessário que saibamos gerir a mudança. A questão está, pois, em saber se se pretende mudar algo. Essencialmente, é necessário saber o que se quer mudar, o que se pretende atingir com essa mudança, quando e como.

Em Macau, a transferência de administração de Portugal para a RPC, tem conduzido, nos últimos anos, a mudanças significativas.

Desde a publicação do Estatuto Orgânico de Macau (1976) e da assinatura da Declaração Conjunta Luso-Chinesa (1987), que se vêm verificando modificações nas várias áreas da vida deste pequeno Território.

As mudanças atrás referidas verificam-se também, necessariamente, na área do desporto, aparecendo uma estrutura organizacional mais consolidada e orientada, onde antes se verificava uma certa incipiência organizativa. Denota-se a vontade de consolidar a organização desportiva do Território, segundo o modelo adoptado em Portugal. Deste modo, aparecem novas instituições no campo do desporto, nomeadamente a maioria das actuais Associações Desportivas Territoriais (ADTs), o Comité Olímpico de Macau (COM), o Instituto dos Desportos de Macau (IDM), órgão governamental que, nos seus objectivos e estrutura, se assemelha ao ex-Instituto do Desporto (INDESP) e a Escola Superior de Educação Física e Desporto (ESEFD).

Surge ainda a publicação, em Boletim Oficial, de uma Lei que regulamenta as actividades desportivas do Território, inspirada em Lei similar que regula o desporto em Portugal. Verifica-se, assim, a tentativa de implantação, em Macau, de um modelo desportivo bastante próximo do adoptado em Portugal, num esforço de provocar uma mudança na organização desportiva do Território.

Aqui, põe-se uma questão básica. Processada pelo Governo local, será esta tentativa de mudança no desporto de Macau, bem aceite e assimilada pela totalidade dos dirigentes das Associações Desportivas? Até que ponto correspondem ou resistem à mudança? Mintzberg e Westley (1992: p.43) dizem-nos que: "A força da mudança, quer seja conduzida deliberadamente, quer seja emergente, pode ser facilitada ou adoptada cooperativamente pelo resto da organização ou, pelo contrário, desafiada frontalmente ou simplesmente sujeita a resistência passiva, devido tanto a um bloqueio cultural, como a forças burocráticas, ou a reacção política."

Na verdade, a mudança do desporto, em Macau, tenderá a ser aquilo que os presidentes/vice-presidentes das ADTs, seus actores principais, desejarem, uma vez que esta mudança está, em boa

medida, dependente da sua vontade e representações.

Da mesma forma que as organizações, em si, influenciam os seus actores, também esses mesmos actores influenciam as organizações, podendo actuar, ou não, como agentes de mudança. É possível alterar o percurso de uma organização pela simples introdução de um novo actor, em especial se ele ocupar um lugar de liderança e decisão. O desporto está cheio de exemplos que o atestam.

Mas a simples mudança de actores não implica, necessariamente, que se venha a verificar qualquer mudança na organização. É necessário que esses novos actores estejam interessados em fomentá-la, sejam pessoas esclarecidas e tenham ideias precisas daquilo que pretendem mudar e dos caminhos a seguir.

Deste modo, torna-se importante descobrir e compreender as representações que os principais responsáveis, de momento, pelas ADTs têm do futuro do desporto de Macau, face a uma realidade presente. É necessário saber qual o consenso comum que têm, de um futuro que consideram preferível.

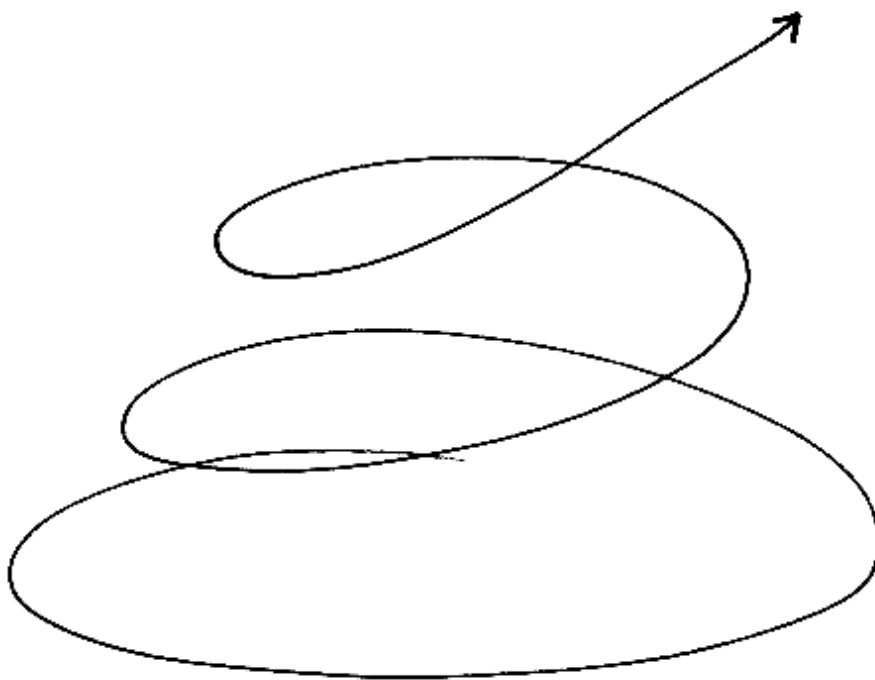
Desta forma, diríamos que o futuro das organizações desportivas de Macau, nomeadamente das Associações Desportivas Territoriais (ADTs), depende, em boa medida, da representação que os seus actuais dirigentes (líderes) tiverem desse futuro e da intervenção, mais ou menos actuante, que possam ter hoje na construção desse amanhã desejado ou previsto. Assim, é necessário ter em conta as opiniões individuais, procurando nelas os valores e princípios que orientam os seus comportamentos, ou seja, os seus valores culturais.

Por outro lado, para termos uma visão mais nítida das suas representações, torna-se necessário, numa perspectiva contingencial, compreendermos o fenómeno desportivo de Macau como ele é, actualmente. Neste ponto, estamos de acordo com Mintzberg e Westley (1992: p.42) quando nos dizem que: "Qualquer mudança, para ser realmente compreendida, tem de ser vista holística e contextualmente, bem como retrospectivamente."

Com efeito, em primeiro lugar, teremos de saber onde nos situamos, para decidirmos para onde queremos ir. Não podemos decidir mudar uma realidade, qualquer que ela seja, nem entender essa mudança, se não conhecermos a forma como essa realidade se articula presentemente e como se relaciona com o passado. Existe uma dialética entre o passado, o presente e o futuro das organizações. Esta interdependência e interrelação acontecem em espiral, tendo o passado um efeito de mola, relativamente ao presente, o qual, por sua vez, impulsiona, igualmente, o futuro, ou seja, "o futuro já está entre nós", como defendem os adeptos do planeamento. Na verdade, a informação recolhida, tratada e analisada, sobre o passado e o presente, irá dar o seu contributo para projectar e construir o futuro. Graficamente, poderá representar-se com a forma indicada na fig. nº 1.

**Presente**

**Passado**



*Figura 1 - Interdependência e interrelação do passado, presente e futuro das organizações*

Com efeito, o futuro tem muito a ver com as decisões que se tomam hoje, da mesma forma que a realidade presente é, em boa parte, consequência das decisões tomadas no passado. A sabedoria popular chinesa diz-nos que, estudando o passado compreendemos o presente e conhecemos o futuro.

#### **4. METODOLOGIA**

Nesta perspectiva, procurámos estudar e compreender melhor o passado e o presente do sistema desportivo de Macau, de forma a obtermos dados que nos permitissem ajudar a perspectivar o seu futuro, ou seja, que nos permitissem descobrir as **linhas de tendência do desporto, em Macau**.

No estudo que conduzimos, foi aplicado o método de análise extensiva, o qual nos permitiu obter respostas da amostra susceptíveis de serem manejadas mediante uma análise quantitativa.

Os instrumentos utilizados foram a análise documental e o inquérito por questionário, tendo este último sido aplicado a uma amostra, constituída por presidentes de Associações Desportivas Territoriais (ADTs).

#### **5. ANÁLISE DOCUMENTAL**

Tendo em conta as três dimensões – *passado, presente e futuro* - consideradas, neste estudo, para o factor *mudança organizacional do desporto, em Macau*, foi feita a análise documental que nos permitiu obter dados referentes aos respectivos indicadores: *legislação geral e específica, número de associações desportivas existente, volume de subsídios atribuídos pelo Governo às ADTs, tipo de campeonatos existentes, participação em campeonatos de índole mundial e continental, tipo de organização desportiva*

Conhecendo o passado foi-nos possível compreender melhor a realidade presente e toda uma problemática desportiva, que se articula sistemicamente com as restantes problemáticas da sociedade

de Macau, uma vez que as mudanças verificadas no sistema desportivo do Território, reflectem, necessariamente, as mudanças verificadas noutros sistemas da sua sociedade. Na verdade, como advogam Crozier e Friedberg (1977), a mudança é sempre um fenómeno sistémico. Como tal, não pode ser vista isoladamente.

### 5.1. LEGISLAÇÃO GERAL: DIPLOMAS FUNDAMENTAIS DE MACAU

Para melhor compreendermos o fenómeno desportivo local, e porque a legislação específica do desporto tem, forçosamente, que se articular com os Documentos Fundamentais do Território, começámos por analisá-los, procurando neles normas que, directa ou indirectamente, influenciem o sistema desportivo actual.

Da consulta e análise feita a estes documentos ressalta o seguinte:

O EOM (1976), embora não possuindo nenhum artigo que se refira directamente ao desporto, determina que o território de Macau constitui uma pessoa colectiva de direito público interno e goza de autonomia administrativa, económica, financeira e legislativa, com ressalva dos princípios e no respeito dos direitos, liberdades e garantias estabelecidos na Constituição da República e no EOM. A autonomia consagrada nesta Lei reflectiu-se no sistema desportivo do Território, levando a que as ADTs ganhassem autonomia em relação ao sistema desportivo de Portugal, do qual dependiam.

A DCLC (1987) veio reforçar a autonomia prevista no EOM. No Anexo I deste acordo - Esclarecimento do Governo da República Popular da China Sobre as Políticas Fundamentais Respeitantes a Macau - é, pela primeira vez, referido o desporto (VIII), num documento fundamental de Macau.

Na Lei Básica da RAEM (1993), os princípios estabelecidos na DCLC, que, directa ou indirectamente, dizem respeito ao desporto, são confirmados e desenvolvidos.

Embora não esteja ainda em vigor, a análise deste Documento Fundamental revela-se de grande importância, permitindo-nos perscrutar o futuro de Macau, a médio e longo prazos.

Essencialmente, as garantias dadas nestes Diplomas Fundamentais, vieram trazer a Macau, não só a sua autonomia, mas também um clima de maior confiança e estabilidade no Território, quanto ao futuro, tão importante durante o período de transição que se vive, tipicamente conturbado em qualquer processo de mudança.

Se compararmos o número de eventos (fig.2), relacionados com o desporto, ocorridos no período da história de Macau que decorre de 1976 a 1995, com o número de eventos do período imediatamente anterior, verificamos, facilmente, a sua grande explosão no primeiro período.

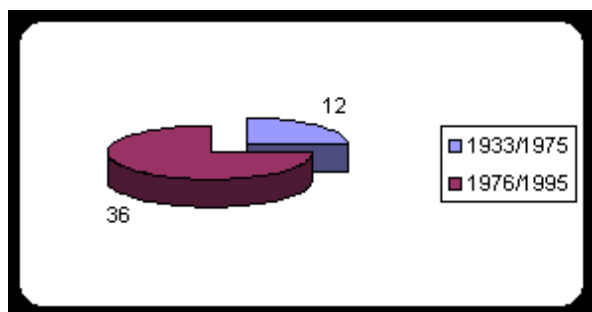


Figura 2 – Número de eventos relacionados com o desporto, entre 1933/1995

Deste modo, como possível consequência para o desporto local, dos factos anteriormente mencionados, verifica-se que foi após a publicação destes Documentos, que:

1. se formaram a maioria das instituições desportivas, públicas e privadas;
2. se procedeu à publicação de grande número da legislação específica do desporto;
3. a estrutura desportiva de Macau ganhou autonomia, permitindo a filiação das Associações Desportivas Territoriais e do Comité Olímpico de Macau nos respectivos organismos internacionais, com a consequente possibilidade de participação directa nas competições asiáticas e mundiais;
4. se iniciaram competições territoriais para escalões jovens, efectuadas de forma regular.

Os Documentos que referimos anteriormente, constituem, por si sós, indicadores das importantes mudanças ocorridas e a ocorrer, no território de Macau.

A mudança no desporto de Macau, parece, pois, ter-se processado de forma ocasional, sendo consequência de outras mudanças mais profundas, operadas no Território, e não fruto de uma mudança planeada e dirigida apenas ao desporto. Podemos dizer que se trata de um fenómeno sistémico, que ocorre por arrastamento. Na verdade, se não tivessem existido os Documentos Fundamentais, anteriormente referenciados, estas mudanças no desporto não teriam sido estimuladas e, provavelmente, Macau teria agora um sistema desportivo de tipo, grau de organização e importância semelhante ao que tinha há vinte anos atrás.

## 5.2. LEGISLAÇÃO REFERENTE AO DESPORTO

Da análise feita à legislação referente ao desporto, verificámos a preocupação do Governo, nos últimos doze anos, em:

1. Dotar o Território com estruturas governamentais apropriadas ao desenvolvimento do desporto local, baseadas no modelo adoptado em Portugal;
2. Publicar normas actualizadas, que regulem a actividade desportiva de Macau e que estejam mais em consonância com a realidade actual. Estas normas reflectem, igualmente, influências do sistema normativo português, nomeadamente, da Lei de Bases do Sistema Desportivo. No entanto, não obstante se denote ter sido inspirado nesta Lei, o RAD de Macau evidencia diferenças significativas em alguns dos seus artigos, quando comparados com artigos similares da LBSD.
3. Dotar o Território com uma instituição adequada à formação científica de profissionais de Educação Física e Desporto (1993), a fim de colmatar as carências do mercado, nesta área.

A evolução da legislação geral do Território e da legislação específica do desporto, levaram a que a estrutura organizativa do desporto de Macau se desenvolvesse, no sentido internacional, passando a articular-se, directa e independentemente, com as estruturas desportivas asiáticas e mundiais.

## 5.3. NÚMERO DE ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS TERRITORIAIS

Se atentarmos no aparecimento cronológico das Associações Desportivas Territoriais de Macau, verificamos que o movimento associativo organizado, no desporto deste Território, é bastante recente.

Assim, embora as quatro primeiras associações tenham surgido na década de 1939/1949, correspondendo a 12,1% do número de Associações Desportivas existente em fins de 1995 (cf. Fig. 3), foi preciso esperar mais vinte e seis anos pelo aparecimento da seguinte.

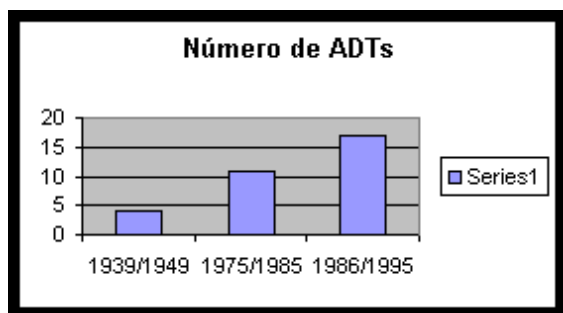


Figura 3 - Número de ADTs formadas entre 1939 e 1995

Na década de 1976/1986, assistiu-se à formação de onze novas Associações Desportivas Territoriais, o que significa cerca do dobro das que se formaram no período anterior (36 anos), representando cerca de 33,3%, das ADTs existentes, no final de 1995.

Na década de 1987/1995 constituíram-se mais dezassete ADTs, o que representa 154,5% das que emergiram na década anterior, representando 51,5% do total existente, em Dezembro de 1995.

Deste modo, verifica-se que foi após a publicação do Estatuto Orgânico de Macau (1976), e, particularmente, após a assinatura da Declaração Conjunta Luso-Chinesa (1987), que a maior parte das Associações Desportivas se formaram (84,8%).

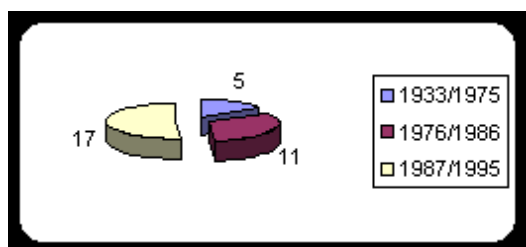


Figura 4 – Número de ADTs por décadas

Foi ainda neste período, que se constituiu o Comité Olímpico de Macau (1987) e que foram criados o IDM (1987) e a EEFD (1993).

##### 5.5. APOIOS FINANCEIROS DIRECTOS ATRIBUÍDOS PELO IDM AO DESPORTO ASSOCIATIVO

O estudo dos documentos relativos à atribuição de apoios financeiros do IDM às entidades privadas do desporto associativo, levada a cabo entre 1987 (data da fundação do IDM) e 1995, levou-nos a verificar que existe uma tendência para a progressão anual do seu montante. Atendendo a que se tem verificado o aumento crescente do número de ADTs, teve-se em conta, igualmente, as médias anuais gerais, dos montantes atribuídos. Assim, constata-se que esta tendência se verifica não só nos totais gerais, mas também nas médias gerais.

Este aumento progressivo dos apoios financeiros atribuídos pelo Governo ao desporto associativo, sugere um aumento crescente da actividade desportiva organizada, no Território, bem como o interesse do Governo em apoiar este tipo de actividades.

## 6. QUESTIONÁRIO

Dos sete instrumentos de análise, preconizados por Mintzberg (1973) para o estudo da gestão, escolhemos o inquérito por questionário visto permitir a generalização dos resultados apurados numa subpopulação e por ser aquele que maior fiabilidade apresenta, no que concerne às dificuldades de comunicação com alguns dos elementos da amostra de língua chinesa.

O tratamento estatístico dos dados obtidos no questionário, levaram-nos a verificar que, a maioria dos dirigentes, que a ele responderam, preferem para Macau:

- a. uma gestão descentralizada do desporto, baseada e centrada na sociedade civil;
- b. manter uma gestão desportiva independente da da RPC;
- c. um modelo misto de organização desportiva, baseado na democracia;
- d. admitem a introdução de alguns elementos característicos do modelo adoptado na RPC, que se revelem profícuos na resolução de alguns problemas, específicos da realidade desportiva de Macau, desde que não ponham em causa o cariz democrático do modelo pretendido;
- e. sentem-se muito mais próximos da vida e realidade das ADTs, do que do COM;

Verifica-se que a totalidade das ADTs, cujos dirigentes responderam ao questionário, iniciaram campeonatos para escalões jovens a partir de 1976, ou seja, após a publicação do EOM. No entanto, 75% só o fez a partir de finais da década de 80, coincidindo com o período posterior à assinatura da DCLC.

## CONCLUSÕES

1. A análise dos indicadores considerados para as dimensões relativas à mudança organizacional, bem como as tendências por eles reveladas, levaram-nos a concluir que o desporto em Macau tem vindo a sofrer mudanças várias nos últimos dez anos. Estas mudanças parecem ter sido estimuladas pela publicação do Estatuto Orgânico de Macau (1976) e pela assinatura da Declaração Conjunta Luso-Chinesa (1987). A Lei Básica da Região Administrativa Especial de Macau, da República Popular da China (LBRAEM), aprovada em 1993, veio reforçar aquele estímulo.

Podemos, pois, concluir que estes documentos se têm revelado de primordial importância e estímulo para o desenvolvimento organizacional do desporto de Macau.

2. A mudança e importância crescente do desporto, em Macau, manifesta-se, simultaneamente, na sua estrutura organizacional (tanto a nível do Território, como a nível internacional), na tendência para um aumento progressivo dos orçamentos que lhe são consagrados, na legislação de suporte às actividades desportivas, entretanto publicada e no início de campeonatos territoriais para escalões jovens.

3. Verifica-se que a mudança se tem processado por iniciativa conjunta do Governo e das ADTs, embora, igualmente, se constate que as propostas de mudança do Governo nem sempre vêm de encontro às necessidades das ADTs, e que as propostas de mudança destas últimas nem sempre acolhem o apoio esperado, por parte do Governo.

A análise dos dados levou-nos a concluir que o Governo é um poderoso influenciador, dentro da coligação externa das ADTs. Concluiu-se, ainda, que muitos dos elementos da amostra aceitam, pacificamente, a forte intervenção do Governo no desporto do Território, estando este facto em oposição com o desejo, por eles expresso, da existência de um sistema desportivo democrático.

4. A totalidade das representações dos actores envolvidos neste estudo, a exiguidade das dimensões geográficas de Macau, a autonomia que lhe foi conferida na legislação vigente, o estipulado na LBRAEM e o facto de existirem boas probabilidades para os actuais gestores das ADTs se manterem



nos seus cargos, após 1999, levaram-nos a concluir que a tendência será para manter o actual sistema desportivo vigente no Território, com eventuais pequenas correcções. Isto significa que, caso os próximos Governos de Macau cumpram o estipulado nos Documentos Fundamentais de Macau e tenham em atenção as necessidades e as aspirações dos seus cidadãos, a estrutura desportiva do Território irá permanecer independente da da RPC, mantendo um cariz democrático e com predominância da vertente amadora do desporto.

Quanto ao Desenvolvimento Organizacional, não se prevê a necessidade da estrutura organizativa do desporto de rendimento, em Macau se desenvolver, no sentido de uma maior complexidade. Deste modo, não se prevê que venham a processar-se alterações significativas, havendo, de momento, condições para vir a ser criado o lugar de gestor desportivo profissional, em algumas Associações Desportivas Territoriais. Quanto ao desporto para todos e ao desporto escolar, parece-nos haver condições para virem a sofrer mais algum desenvolvimento organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- . CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. (1977), *L' Acteur et le Système*, Paris : Éditions du Seuil.
- . ETZIONI, A; LEHMAN, E. (1980), *Complex Organizations*, New York : Holt, Rinehart & Winston.
- . MINTZBERG, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper & Row, Publishers.
- . MINTZBERG, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, New Jersey : Prentice Hall, Inc..
- . MINTZBERG, H. (1985), The Organization as Political Arena, *Journal of Management Studies*, vol. 22, 2 : 133-154.
- . MINTZBERG, H. (1989), *Mintzberg on Management : Inside our Strange World of Organizations*, New York : The Free Press.
- . MINTZBERG, H. (1991), The Effective Organization : Forces and Forms, *Sloan Management Review*, vol. 32, 2 : 54-67.
- . MINTZBERG, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa : Publicações D. Quixote.
- . MINTZBERG, H. ; WESTLEY, F. (1992), Cycles of Organizational Change, *Strategic Management Journal*, vol. 13, winter : 39-59.
- . PIRES, G. (1989), A Estrutura e a Política Desportiva: o Caso Português. Estudo da Intervenção do Aparelho Estatal no Sistema Desportivo Português, Lisboa: UTL - ISEF. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana. (trabalho não publicado).
- . POPENOE, D. (1991), *Sociology*, New Jersey : Prentice-Hall.
- . RAMANANTSOA, B (1989), *Organisations et Fédérations Sportives: Sociologie et Management*, Paris: Press Universitaires de France.
- . SLACK, T. ; HININGS, B. (1992), Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives, *Journal of Sport Management*, vol. 6 : 114-132.
- . TOFFLER, A. (1970), *Choque do Futuro*, Lisboa : Livros do Brasil.

## LEGISLAÇÃO

- . CONSELHO DO DESPORTO (1994), Decreto-Lei nº 10/94/M, de 7 de Fevereiro, Boletim Oficial de Macau nº 6, I Série.
- . ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO (1993), Decreto-Lei nº 57/93/M, de 11 de Outubro, Boletim Oficial de Macau nº 41, I Série.
- . CRIAÇÃO DO IDM (1987), Decreto-Lei nº 28/87/M, de 18 de Maio, Boletim Oficial de Macau nº 20.
- . DECLARAÇÃO CONJUNTA DO GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA E DA REPÚBLICA POPULAR DA CHINA SOBRE A QUESTÃO DE MACAU (1988), Boletim Oficial de Macau, nº 23, 3º Suplemento, de 7 de Junho.
- . ESTATUTO ORGÂNICO DE MACAU (1976), Lei nº 1/76, de 17 de Fevereiro, Boletim Oficial de Macau, nº 9, Suplemento, de 1 de Março.
- . LEI DE BASES DO SISTEMA DESPORTIVO (1990), Lei nº 1/90, de 13 de Janeiro, Diário da República nº 11, I Série.
- . LEI ORGÂNICA DO INSTITUTO DO DESPORTO (INDESP) (1993), Decreto-Lei nº 143/93, de 26 de Abril, Diário da República nº 97, I Série-A.

. LEI BÁSICA DA REGIÃO ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE MACAU DA REPÚBLICA POPULAR DA CHINA (1993), Macau : Conselho Consultivo da Lei Básica da Região Administrativa Especial de Macau da República Popular da China.

. REESTRUTURAÇÃO DA LEI ORGÂNICA DA DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO E JUVENTUDE (1992), Decreto-Lei nº 81/92/M, de 21 de Dezembro, Boletim Oficial de Macau nº 51.

. REGULAMENTO DAS ACTIVIDADES DESPORTIVAS (1993), Decreto-Lei nº 67/93/M, de 20 de Dezembro, Boletim Oficial de Macau nº 51, I Série.

. REGIME JURÍDICO DOS MUNICÍPIOS (1993), Lei nº 4/93/M, de 5 de Julho, Boletim Oficial de Macau nº 27, I Série.